



JURNAL ILMIAH AKUNTANSI DAN KEUANGAN

VOL 4 NO 4 November 2021

P-ISSN 2622-2191 , E-ISSN 2622-2205

PERAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DALAM ORGANIZATIONAL LEARNING: LITERATURE REVIEW

Eliza Ariesta¹, Rawit Sartika²

Universitas Pelita Harapan, Indonesia ^{1,2}
Universitas Pelita Harapan, Indonesia¹

Info Artikel :

Diterima : 15 Oktober 2021

Disetujui : 19 Oktober 2021

Dipublikasikan : 25 November 2021

ABSTRAK

Kata Kunci : Makalah ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan Transformasional dan organisasi pembelajar (OL)/organisasi pembelajaran (LO)/pembelajaran organisasi (OL) diukur dalam literatur. **Gaya** Tinjauan literatur sistematis ini menganalisis publikasi tinjauan sejawat. Bahasa Inggris yang meneliti hubungan antara kepemimpinan dan Organization **Kepemimpinan,** Learning (OL) secara empiris. Sebanyak 27 artikel telah ditemukan di 42 jurnal. **Pembelajaran** Makalah ini memberikan pandangan holistik tentang kepemimpinan transformasional yang telah dihubungkan dengan Organizational Learning (OL) di berbagai negara dan industri. Metode penelitian dari literatur juga diperiksa. **Organisasi**

ABSTRACT

Keywords : *This paper aims to investigate how the relationship between Transformational leadership style and learning organization (OL)/learning organization (LO)/learning organization (OL) is measured in the literature. This systematic literature review analyzes peer-reviewed publications. English which examines the relationship between leadership and Organizational Learning (OL) empirically. A total of 27 articles have been found in 42 journals. This paper provides a holistic view of transformational leadership that has been linked to Organizational Learning (OL) in various countries and industries. Research methods from the literature were also examined.* **Leadership** **Style,** **Organizational** **Learning**

PENDAHULUAN

Kepemimpinan transformasional menurut Northouse (2016:61) merupakan keterlibatan seorang pemimpin yang memiliki pengaruh luar biasa yang mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai lebih dari apa yang biasanya diharapkan dari mereka. Kepemimpinan transformasional terutama berfokus pada sifat dan perbedaan manusia yang diyakini para peneliti sebagai alasan untuk mengintegrasikan teori ke dalam sebuah organisasi, yang merupakan lingkungan vital dan dinamis yang dipenuhi dengan kebutuhan dan tujuan yang saling bersaing. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Trmal et al., (2015:89) bahwa, perilaku mempengaruhi seorang transformasional terkait dengan efektivitas kepemimpinan dalam mendorong perubahan dan mengubah organisasi menjadi sukses.

Teori kepemimpinan transformasi telah menarik minat akademis yang signifikan sejak didirikan lebih dari 40 tahun yang lalu dan tampaknya menjadi salah satu paradigma kepemimpinan paling banyak diselidiki (Crede et al., 2019; Dinh et al., 2014; Kammerhoff et al., 2019; Northouse, 2016). Teori kepemimpinan transformasional menjadi pilar kajian kepemimpinan (Siangchokyo et al., 2020). Gagasan bahwa para pemimpin merubah pengikut dalam keadaan yang mengarahkan pada keberhasilan organisasi yang sangat baik dan juga merupakan dasar empiris persuasif untuk penelitian dan praktek. Pemimpin membangun visi yang ambisius, memiliki keyakinan yang kuat dalam visi itu, mengungkapkannya secara eksplisit dan menyampaikannya kepada para pekerja sehingga yang terakhir dapat percaya dan antusias dengan visi pemimpin (Zhu et al., 2005). Kepemimpinan transformasional mempromosikan pembelajaran yang menantang dan terus-menerus meninjau norma-norma dan nilai-nilai organisasi yang cenderung diterima begitu saja, terutama di saat-saat perubahan yang cepat (Dimmock & Walker, 2005). Michael Knapp (dalam Hargreaves and Fink, 2006:27) menjelaskan bahwa kepemimpinan untuk belajar artinya menciptakan kesempatan belajar yang kuat dan adil untuk para profesional dan organisasi di mana para pemimpin secara terus-menerus memfokuskan perhatiannya sendiri dan orang lain dalam proses belajar. Proses memimpin dan belajar secara bersamaan memfasilitasi pertumbuhan orang lain, pencarian wawasan baru dan adaptasi serta rekonstruksi pengetahuan sebelumnya untuk mendapatkan pengetahuan baru. Beberapa literatur telah mengeksplorasi kesamaan antara gaya kepemimpinan transformasional dan pembelajaran terutama karena pemimpin, yang memiliki pengaruh yang sangat besar dan kemampuannya untuk memainkan peranan penting dalam peningkatan pembelajaran organisasi. Banyak artikel penelitian yang telah diterbitkan sejauh ini, yang berhubungan dengan pembelajaran organisasi dan kepemimpinan. Di dalam literatur kepemimpinan, kepemimpinan diperlakukan sebagai klaim mendasar sehingga, para pemimpin mempengaruhi prioritas dan penetapan tujuan melalui memotivasi orang lain dan juga melalui caranya menginspirasi dan menciptakan suasana psikologis yang kondusif (Bass & Stogdill,

1990). Dalam suatu institusi pemimpin membantu mendefinisikan dan mendukung nilai-nilai organisasi (Fidler, 2003). Organisasi yang sukses membutuhkan kepemimpinan dan manajemen tetapi kedua hal tidak perlu digabungkan dalam satu individu. Baik kepemimpinan maupun manajemen dapat dipisahkan dan bertahan dalam suatu organisasi (Fidler, 2003). Beberapa bukti menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi dan inovasi (Lei et al., 1999; Montes et al., 2005; Swieringa & Wierdsma, 1992; Tushman & Nadler, 1986). Berdasarkan temuan tersebut peran kepemimpinan memungkinkan untuk membangun team yang ada dalam organisasi dengan memberikan arah, energi, dan dukungan untuk proses perubahan.

Teori kepemimpinan transformasional didasarkan pada postulasi bahwa pengikut berubah sebagai bentuk dari kolaborasi para follower dengan pemimpin transformasional. Burns (1987) menjelaskan transformasi merupakan atribut yang membutuhkan perubahan nyata dalam hal (a) tingkat perubahan : perilaku dan keyakinan penganut perlu diubah ke tingkat yang signifikan; dan (b) daya tahan perubahan: perubahan harus berlangsung cukup lama daripada hanya sesaat. Kepemimpinan transformasional sering mencerminkan bagaimana kualitas seorang pemimpin mempengaruhi keyakinan, keinginan, prinsip, dan ambisi pengikut sehingga mereka mengutamakan pencapaian organisasi di atas kepentingan diri sendiri. Sedikit analisis telah menguji asumsi teoritis bahwa efek positif dari kepemimpinan transformasional pada manusia, komunitas, dan organisasi disebabkan oleh transformasi pengikut dengan cara yang nyata dan bertahan lama. Ribuan makalah penelitian empiris mendukung hubungan antara pemimpin transformasional dan karyawan, tim, dan organisasi (Camps & Rodríguez, 2011; Rao & Abdul, 2015; Siangchokyoo et al., 2020).

Kepemimpinan transformasional terutama berfokus pada sifat dan perbedaan manusia. Trmal et al. (2015:89) menyatakan, perilaku mempengaruhi seorang transformasional terkait dengan efektivitas kepemimpinan dalam mendorong perubahan dan mengubah organisasi tersebut menjadi sukses.

Menurut Saadat and Saadat (2016), orang pertama yang memperkenalkan konsep pembelajaran organisasi ke dalam literatur adalah Kurt dan Maret. Senge (1990) mendefinisikan Organizational Learning sebagai sebuah organisasi di mana para individunya terus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan, di mana pola pikir baru dipupuk, di mana aspirasi bersama dibebaskan, dan di mana orang terus belajar untuk melihat keseluruhan bersama, Senge (1990:30). Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai perubahan dalam organisasi basis pengetahuan yang terjadi karena pengalaman masa lalu (Fiol & Lyles, 1985). Para peneliti telah cukup menekankan pembelajaran organisasi dan pentingnya untuk “knowledge creating organization” .

Beberapa studi menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memberikan ide-ide baru ke dalam organisasi. Hal tersebut dapat meningkatkan kapasitas karyawan untuk melihat peluang baru, memahami ide-ide baru, dan memperkuat kreativitas mereka (Hsiao et al., 2009). Pembelajaran organisasi mengarah pada inovasi. Argumen-argumen membahas premis bahwa pembelajaran dan inovasi merupakan suatu pertemuan yang kebetulan. Selain itu, ada beberapa studi yang menyatakan bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi inovasi melalui penggunaan pembelajaran organisasi.

Louis (2006) menyarankan bahwa kapasitas untuk inovasi dan reformasi di dalam sebuah organisasi tergantung pada kemampuannya untuk secara kolektif memproses, memahami, dan menerapkan pengetahuan tentang mengajar dan belajar. Ini dikritik oleh Grant (1996), beliau menyatakan ada penekanan yang berlebihan dalam sebuah organisasi tentang apa yang harus dipelajari, bukan pada proses akuisisi pengetahuan, penciptaan, penyebaran, dan integrasi. Argyris and Schon (1978) berpendapat bahwa Organization learning akan meningkatkan kapasitas inovasi sebuah organisasi. Dengan kata lain, organisasi pembelajaran dapat menjadi peran penting bagi inovasi organisasi. Sebagian besar studi tentang pembelajaran organisasi mengaitkannya dengan inovasi organisasi (Hsiao et al., 2009; Weerawardena et al., 2006). Setiap organisasi inovatif mengerahkan upaya besar dalam penciptaan lingkungan yang memungkinkan kebebasan dan fleksibilitas dalam arah strategis mereka secara keseluruhan (Hecker & Birla, 2008). Pemimpin harus berperan aktif dalam proses tersebut. Pemimpin harus menginspirasi karyawannya untuk berkembang reativitas, merangsang pikiran mereka, dan menunjukkan kepedulian terhadap individu (Bass & Avolio, 2006). Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa peningkatan pembelajaran sebuah organisasi mengarah pada peningkatan inovasi (Montes et al., 2005), dan hal ini dapat menginspirasi tim peneliti (Michalisin et al., 2004; Webber & Donahue, 2001) juga mempromosikan pembelajaran organisasi (García-Morales et al., 2008). Beberapa pemaparan diatas menjadi panduan bagi penulis untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional berperan dalam Organization Learning dalam hal inovasi beserta pembahasan literaturnya.

Beberapa studi juga menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memberdayakan Jung and Sosik (2002) dan memberikan iklim inovasi bagi pengikut mereka (Jung et al., 2003). Gumusluoğlu & Ilsev (2009) menemukan bahwa peran pemimpin transformasional meningkatkan inovasi organisasi. Jung et al. (2003) yang mempelajari perusahaan Taiwan menemukan bahwa ada hubungan positif antara transformasional kepemimpinan dan inovasi organisasi. Itu penting bagi para pemimpin untuk menggunakan inspirasional motivasi dan stimulasi intelektual untuk inovasi organisasi (Elkins & Keller, 2003).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformational Leadership

Bass and Stogdill (1990) menyatakan penentuan nasib sendiri dan kepercayaan diri menjadi ciri pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang berhasil mempengaruhi pengikut karena pengikut memiliki kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin transformasional; dan karena kualitas yang tersebut, pengikut bersedia bekerja lebih keras untuk pencapaian tujuan (Peter & James, 2013). Pemimpin transformasional memotivasi anggota organisasi untuk melampaui kepentingan pribadi mereka untuk mencapai tujuan kolektif. Sehingga pemimpin transformasional bisa menjadi dikatakan sebagai model integritas dan keadilan, menetapkan tujuan yang jelas, memiliki harapan yang tinggi, mendorong orang dan memberikan dukungan dan pengakuan, menggerakkan emosi dan gairah orang, dan membuat orang melihat melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan mencapai tujuan yang lebih tinggi (Warrick, 2011).

Pemimpin transformasional mampu mengartikulasikan tujuan bersama organisasi dengan cara yang menekankan dimensi sosial dari proses: dampak dari tindakan satu individu pada kelompok yang lebih besar di luar perusahaan. Visi dengan demikian dengan jelas menonjolkan arti dari konsekuensi dari setiap tindakan bagi organisasi dan pemangku kepentingannya (Grant, 1996). Dengan demikian, pemimpin transformasional mendorong orang lain untuk mengadopsi proses transformasi sebagai milik mereka dan dengan demikian memungkinkan pencapaian transformasi yang ditargetkan. untuk menempatkan.

Keberhasilan para pemimpin transformasional ditentukan oleh kemampuan mereka untuk menawarkan sesuatu kepada orang lain yang melampaui kepentingan pribadi mereka dengan cara berbagi dengan orang lain serta memiliki misi dan visi yang menginspirasi dan memberi mereka identitas (Peter & James, 2013). Dengan mengartikulasikan visi menarik yang menekankan nilai-nilai bersama, seorang pemimpin transformasional menanamkan kepada pengikutnya rasa kebersamaan dan kebanggaan dengan menjadi anggota organisasi mereka.

Pengikut dengan tingkat kesesuaian orang-organisasi yang tinggi merasa bahwa mereka adalah bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri dan lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku yang memfasilitasi produktivitas kelompok (Hoffman et al., 2011).

Avolio & Bass (1995) mempresentasikan ide-ide yang dikembangkan dan juga meningkatkan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah konsep. Bentuk kepemimpinan ini berusaha untuk membangun hubungan antara kepentingan individu dan kepentingan bersama, yang memungkinkan pengikut untuk melakukan upaya dan mencapai tujuan transendental dengan meningkatkan moral, kinerja, dan motivasi

mereka untuk menangani mekanisme yang berbeda (Odumeru & Ogbonna, 2013). Menurut Tichy & Devanna (1986), kepemimpinan transformasional pada dasarnya tentang inovasi, perubahan, dan kewirausahaan.

Yukl (1989) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh tingkat mikro dan tingkat makro. Untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, diperlukan empat komponen yang merupakan unsur penyusun teori ini. Diantaranya adalah :

1. Pengaruh Ideal

Pengaruh Ideal merupakan tindakan karismatik tertentu seorang pemimpin, yang berfokus pada keyakinan, nilai-nilai, dan objektivitas, dan seorang pemimpin membangun hubungan hormat dan kepercayaan melalui perilaku etis tingkat tinggi (Mohamed & Otman, 2021; Weese, 1994). Pemimpin yang sukses umumnya sangat karismatik dan mereka memiliki kemampuan untuk menarik pengikut mereka dan mengajar mereka (Zdaniuk & Bobocel, 2015).

Seorang pemimpin, memiliki pengaruh ideal terhadap orang lain, menjadi panutan dan membuat orang memahami implikasi moral dan dengan keputusan ideologisya juga menunjukkan kesediaannya untuk mengorbankan kepentingan untuk pengembangan organisasi, dan dengan menekankan rasa kebersamaan dari misi. Ini menyiratkan bahwa para pemimpin, yang menunjukkan standar spiritual yang lebih tinggi, moral, dan rasa hormat untuk menanamkan rasa loyalitas di antara para pengikut (Fry, 2003). Tipe pemimpin ini biasanya dipercaya dan dihormati, dan mereka pengikut suka diidentifikasi oleh pemimpin mereka dan meniru mereka. Karena mereka lebih suka memenuhi kebutuhan pengikut mereka daripada kebutuhan mereka sendiri, ini membuat mereka kredibel di antara pengikut mereka. Di sisi lain, seorang pemimpin berbagi risiko, yang pengikutnya menghadapi, dan menerapkan prinsip, etika, dan nilai tertentu (Chaleff, 2009). Dengan demikian, pemimpin harus mendorong pengikut untuk menunjukkan tingkat penentuan nasib dirinya sendiri yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka.

2. Motivasi

Dimensi kepemimpinan ini memiliki visi futuristik yang luas, yaitu berbasis nilai dan mencerminkan aspirasi mereka melalui membangkitkan kegembiraan, kepercayaan diri, dan semangat di antara pengikut mereka menggunakan bahasa persuasif dan mengambil signifikansi tindakan simbolis (Rijal, 2010). Ini termasuk metode, yang diterapkan oleh para pemimpin sehingga memotivasi followers mereka dengan mengedepankan tujuan mereka untuk visi optimis mereka demi masa depan. Para pemimpin umumnya memotivasi pengikut mereka ketika mereka mempresentasikan optimisme untuk masa depan, dengan mengedepankan visi yang dapat dicapai, dan menekankan tujuan yang ambisius (Antonakis et al., 2003; Kurland et al., 2010).

Beberapa pemimpin, memotivasi pengikutnya melalui inspirasi, dengan menciptakan visi yang jelas dan inspirasional untuk masa depan organisasi mereka melalui perilaku khusus mereka terhadap orang-orang, dan selain itu, mereka menghargai pengikut dan menunjukkan pandangan optimis tentang masa depan, memancarkan keyakinan dalam pencapaian visi mereka, dan antusiasme untuk topik bersama.

3. Pertimbangan Individual

Atribut kepemimpinan ini meningkatkan kepuasan pengikut karena melibatkan memberikan dukungan, perhatian, dan nasihat untuk memenuhi kebutuhan individu. Ketika seorang pemimpin mendengarkan tuntutan pengikut dan memahami kebutuhan mereka, itu mengubahnya menjadi pelatih/mentor; jadi, ini adalah karakteristik yang sangat penting (Kurland et al., 2010). Secara umum, kepemimpinan transformasional mempromosikan ide-ide dan perilaku inovatif. Pertimbangan individu dan stimulasi intelektual membantu pemimpin transformasional menciptakan berbagai metode berpikir, yang membantu menemukan peluang baru dan memberikan solusi baru untuk menemukan, menciptakan, dan beradaptasi terhadap realitas baru.

Transformational Leadership dan Inovasi

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Burns (1987), yang memperkenalkan teori kepemimpinan transformasional. Kemudian para peneliti lain, Avolio & Bass (1995) memperluas teori ini. Mereka menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dikategorikan sebagai empat bidang utama termasuk peran karismatik pemodelan, pertimbangan individual, motivasi inspirasional dan intelektual stimulasi.

Pemimpin transformasional mampu menciptakan inovasi dalam organisasi dengan pertimbangan bahwa organisasi yang inovatif merupakan hal yang penting dimana para pemimpinnya menggunakan stimulasi motivasi inspirasional dan intelektual untuk inovasi dalam organisasi (Elkins & Keller, 2003; Gumusluoğlu & Ilsev, 2009; Manafi & Subramaniam, 2015; Shao et al., 2012).

Howell and Higgins (1990) menyatakan kepemimpinan transformasional menumbuhkan ide-ide yang kreatif di dalam perusahaan mereka, tindakan tersebut mengungkapkan peran yang baik dari kepemimpinan transformasional. kepemimpinan transformasional memberikan visi yang dapat menginspirasi karyawan, meningkatkan keinginan mereka untuk berprestasi

Organization Learning

Organization Learning adalah proses di mana organisasi mengubah atau memodifikasi model mental, aturan, proses atau pengetahuan mereka, mempertahankan atau meningkatkan kinerja mereka (Chiva et al., 2014:689). *Organization Learning* bertujuan untuk menyesuaikan proses organisasi melalui kegiatan yang ditargetkan

(Templeton et al., 2002). Organization Learning sangat penting bagi organisasi yang beroperasi di lingkungan yang tidak terduga untuk merespons keadaan yang tidak terduga lebih cepat daripada pesaing mereka (Garvin et al., 2008). Karena sifatnya sebagai proses pengembangan perspektif baru, Organization Learning adalah sumber untuk pengembangan pengetahuan organisasi baru (Cheng et al., 2014; Chiva et al., 2014). Kemampuan ini semakin penting karena kompleksitas dan perubahan dinamis lingkungan bisnis (Loermans, 2002).

Suatu organisasi sangat bergantung pada pendekatan sistematis untuk mendapatkan kemampuan belajar. Organization Learning memfasilitasi refleksi pada konsekuensi individu dan organisasi perilaku, pemahaman yang lebih baik tentang lingkungan organisasi, dan pengambilan keputusan yang lebih baik (Yang, 2007). Hal tersebut merupakan sebuah elemen sentral yang mewakili esensi keunggulan organisasi yang kompetitif (Real et al., 2014:201). Terlepas dari relevansinya untuk kinerja, suatu organisasi pada dasarnya masih berjuang untuk menerapkan Organization Learning (Garvin et al., 2008; Taylor et al., 2010) karena sangat sifatnya masih sangat konseptual dengan sedikit panduan praktis (Garvin et al., 2008; Reich, 2007; Taylor et al., 2010) serta menimbulkan kebingungan mengenai konsep Organization Learning (L. Wu & Chen, 2014). Organization Learning dapat dianggap sebagai tugas manajemen yang melibatkan pengendalian dan perencanaan. Area fokusnya meliputi penciptaan strategis organisasi, penangkapan, dan internalisasi pengetahuan. Organization Learning membutuhkan pengelolaan informasi yang menimbulkan dampak positif pada kinerja karyawan (Cheng et al., 2014).

Para peneliti menekankan proses dinamis penciptaan pengetahuan sebagai hal yang kritis. Komponen Organization Learning (Cheng et al., 2014; Loermans, 2002; Real et al., 2014). Oleh karena itu, kami mempertimbangkan organisasi sebagai teori penciptaan pengetahuan, yang memandang Organization Learning sebagai proses dinamis dari proses pengetahuan mengenai tacit dan eksplisit pengetahuan. Sedangkan pengetahuan eksplisit dapat diartikulasikan, dikodifikasi, dan dikomunikasikan dengan menggunakan simbol atau bahasa (misalnya, dalam dokumen), pengetahuan tacit sangat pribadi karena berakar dalam dalam komitmen individu untuk konteks (Nonaka, 1991:98). Pengetahuan tacit mengandung keterampilan teknis dan model mental yang membentuk tentang bagaimana kita memandang dunia di sekitar kita (Nonaka, 1991:98). Teori tersebut telah dianggap dapat memiliki potensi untuk merangsang gelombang penelitian berikutnya (Lewin dalam Nonaka, 1994:14). Dengan demikian, telah banyak digunakan oleh para peneliti yang menghubungkan pendekatan praktis untuk Teori Organization Learning (misalnya, Basten et al., 2015; Dingsøyr, 2005; Hoegl & Schulze, 2005; H. Wu et al., 2010).

Peran *Transformational Leadership* terhadap *Organization Learning*

Para peneliti mengklaim bahwa kepemimpinan transformasional adalah sumber yang signifikan dari *Organization Learning*, dan penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada korelasi antara nilai-nilai profesional, gaya kepemimpinan, kepuasan, variabel kinerja, komitmen organisasi, dan motivasi (Bass, 1999). Beberapa diskusi yang dilakukan baru-baru ini dilakukan tentang peran kepemimpinan yang menciptakan suasana terbuka dan kondusif, hal tersebut sangat penting untuk memastikan organisasi yang efektif pembelajaran (Edmondson & Moingeon, 1999; Schein, 1993). Argumentasi yang sama dari Argyris and Schön (1997) menyebutkan bahwa ada beberapa masalah ketika seorang pemimpin mencoba untuk menciptakan atau mempertahankan proses *Organization Learning*, yang terutama merupakan upaya orang untuk melindungi citra diri positif mereka.

Ben-Horin Naot, Lipshitz and Popper, (2003) menyebutkan mengenai peran kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Pakar *Organization Learning* umumnya fokus pada bentuk pembelajaran yang berbeda tetapi tidak menjelaskan siapa yang mengambil inisiatif pembelajaran (Birkinshaw & Gibson, 2004; Rosenkopf & Nerkar, 2001). Akan tetapi, mereka hanya memberi petunjuk tentang peran yang dapat dimainkan pemimpin untuk memotivasi pembelajaran organisasi.

Kepemimpinan transformasional dan *Organizational Learning* sama-sama memiliki peran yang penting karena peran seorang pemimpin transformasional mampu untuk menyebabkan sebuah perubahan dan memperkenalkan transformasi serta meningkatkan kemampuan inovatif, pembentukan strategi dan pelaksanaan serta pemecahan masalah, pembaruan dan kebangkitan organisasi serta memperoleh keunggulan kompetitif dan hasil kinerja (Imran et al., 2016). Pemimpin mampu menciptakan perubahan dengan mengambil bagian dalam proses pertumbuhan yang memungkinkan perubahan untuk membangun melalui organisasi dan menjadi bagian darinya.

Para pemimpin yang sukses mampu memanfaatkan komitmen rekan-rekan mereka untuk membentuk kesamaan dan berkembang di masa depan (Atwood et al., 2010). Kepemimpinan transformasional menciptakan visi persuasif, menawarkan tujuan yang jelas, memberikan dukungan dan mendorong pengikut untuk bekerja (Chan & Mak, 2014). Memiliki perubahan sebagai bagian sentral dari kepemimpinan transformasional membuat jenis kepemimpinan ini lebih relevan dengan situasi dan tantangan tak terduga yang dihadapi oleh bisnis saat ini (Bass et al., 2003), karenanya, transformasional kepemimpinan mungkin lebih tepat dalam memprakarsai pengikut untuk berubah dan bertransformasi melalui pembelajaran terkait pekerjaan.

Berdasarkan Imran et al. (2016) ada hubungan langsung antara Kepemimpinan Transformasional dan Pembelajaran Organisasi karena ditemukan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari *Transformational Leadership* pada *Organization Learning*.

Seperti yang diprediksi oleh Sattayaraksa and Boon-itt (2016), kepemimpinan transformasional CEO memiliki pengaruh kuat dan positif terkait dengan pembelajaran organisasi. Sattayaraksa menyimpulkan bahwa CEO kepemimpinan transformasional mempengaruhi proses organisasi yang memperoleh dan mengelolanya informasi dan pengetahuan untuk kinerja organisasi yang lebih baik.

SIMPULAN

Sebuah organisasi pada hakikatnya memang perlu untuk terus menerus belajar, dan rupanya organisasi dimanapun akan menjadi usang jika tidak melakukan pembelajaran atau tidak menciptakan budaya belajar di dalamnya. Proses pembelajaran yang efektif ini hanya dapat terjadi melalui peran pemimpin organisasi. Kepemimpinan memberikan kesadaran dan umpan balik kepada pengikut dan membantu mereka untuk menentukan tujuan belajar mereka sendiri. Organization Learning memainkan peran utama dalam bisnis atau usaha untuk keberhasilan organisasi dan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan pembelajaran. Disimpulkan bahwa jika sebuah organisasi selalu berorientasi pada pembelajaran, maka kepemimpinan transformasional akan menjadi jenis kepemimpinan yang dibutuhkan dalam organisasi. Dengan mengadopsi dimensi dan karakteristik dari pemimpin transformasional, organization learning akan menjadi tujuan yang dapat dicapai. Organization Learning dapat membawa banyak manfaat bagi perusahaan tetapi tidak menjamin kesuksesan. Oleh karena itu, seperti banyak komponen lain dari kehidupan organisasi, apa yang dapat kita katakan tentang pembelajaran organisasi adalah bahwa hal tersebut dapat memainkan peran penting dan perlu dalam membangun daya saing tetapi dengan sendirinya itu tidak cukup untuk jamin sukses

Hanya dengan demikian, organisasi dapat menjadi yang terdepan di antara para pesaing dan bertindak secara berkelanjutan di masa sekarang lingkungan yang dinamis. Akhirnya, penelitian saat ini telah menekankan pentingnya transformasional kepemimpinan dan menyimpulkan bahwa ia bertindak sebagai prediktor untuk pembelajaran organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison Wesley. Reading, Mass.

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, 77/78, 345–348.
- Atwood, M. A., Mora, J. W., & Kaplan, A. W. (2010). Learning to lead: evaluating leadership and organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2006). *Multifactor leadership questionnaire technical report*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Basten, D., Michalik, B., & Yigit, M. (2015). How knowledge management systems support organizational knowledge creation--An in-depth case study. *2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences*, 3870–3879.
- Ben-Horin Naot, Y., Lipshitz, R., & Popper, M. (2003). High-quality organizational learning: a grounded theory approach. *5th Organizational Learning & Knowledge Conference, Lancaster University, Lancaster*, 30.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building an ambidextrous organisation. *Advanced Institute of Management Research Paper*, 003.
- Burns, J. (1987). *Leadership*. Harper & Row.
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*.
- Chaleff, I. (2009). *The courageous follower: Standing up to & for our leaders*. Berrett-Koehler Publishers.
- Chan, S. C. H., & Mak, W. M. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Cheng, H., Niu, M.-S., & Niu, K.-H. (2014). Industrial cluster involvement, organizational learning, and organizational adaptation: an exploratory study in high technology industrial districts. *Journal of Knowledge Management*, 18, 971–990.

- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687–705.
- Crede, M., Jong, J., & Harms, P. (2019). The generalizability of transformational leadership across cultures: A meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational leadership: Culture and diversity*. Sage.
- Dingsøyr, T. (2005). Postmortem reviews: purpose and approaches in software engineering. *Information and Software Technology*, 47(5), 293–303.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
- Edmondson, A., & Moingeon, B. (1999). Learning, trust and organizational change. *Organizational Learning and the Learning Organization*, 157–175.
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 587–606.
- Fidler, B. (2003). *Strategic management for school development*. Paul Chapman.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organisational Learning. *Academy of Management Review*, 10, 803–813.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Gumusluoğlu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264–277.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. Jossey-Bass.
- Hecker, L., & Birla, R. K. (2008). Intangible factors leading to success in research: Strategy, innovation and leadership. *Journal of Cardiovascular Translational Research*, 1(1), 85–92.
- Hoegl, M., & Schulze, A. (2005). How to support knowledge creation in new product development: An investigation of knowledge management methods. *European Management Journal*, 23(3), 263–273.

- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779–796.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Leadership behaviors, influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation. *The Leadership Quarterly*, 1(4), 249–264.
- Hsiao, H.-C., Chang, J.-C., & Tu, Y.-L. (2009). The influence of transformational leadership and support for innovation on organizational innovation: from the vocational high school teachers' perspective. *Proceedings of 2009 International Conference on Social Science and Humanities, Singapore 9–11 October (Pp. 144–148)*.
- Imran, M. K., Ilyas, M., & Aslam, U. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The Learning Organization*.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313–336.
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Leading toward harmony—Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210–221.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*.
- Lei, D., Slocum, J. W., & Pitts, R. A. (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*, 27(3), 24–38.
- Loermans, J. (2002). Synergizing the learning organization and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*.
- Louis, K. S. (2006). Changing the culture of schools: Professional community, organizational learning, and trust. *Journal of School Leadership*, 16(5), 477–489.
- Manafi, M., & Subramaniam, I. D. (2015). Relationship between human resources management practices, transformational leadership, and knowledge sharing on innovation in Iranian electronic industry. *Asian Social Science*, 11(10), 358.
- Michalisin, M. D., Karau, S. J., & Tangpong, C. (2004). The effects of performance and team cohesion on attribution: A longitudinal simulation. *Journal of Business Research*, 57(10), 1108–1115.

- Mohamed, I. A. H., & Otman, N. M. M. (2021). Exploring the Link between Organizational Learning and Transformational Leadership: A Review. *Open Access Library Journal*, 8(5), 1–19.
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159–1172.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96–104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage Publications.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355.
- Peter, G., & James, S. (2013). China: Transformational leadership for policy and product innovation. *Advances in Management*, 6(5), 3–20.
- Rao, A. S., & Abdul, W. K. (2015). Impact of transformational leadership on team performance: an empirical study in UAE. *Measuring Business Excellence*.
- Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), 186–208.
- Reich, B. H. (2007). Managing knowledge and learning in IT projects: A conceptual framework and guidelines for practice. *Project Management Journal*, 38(2), 5–17.
- Rijal, S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: A comparative study. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).
- Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*, 22(4), 287–306.
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational learning as a key role of organizational success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 219–225.
- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2016). CEO transformational leadership and the new product development process: The mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–52.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.

- Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2400–2413.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. F. M. (1992). *Becoming a learning organization: Beyond the learning curve* (Vol. 62753). Addison-Wesley Longman Limited.
- Taylor, G. S., Templeton, G. F., & Baker, L. T. (2010). Factors influencing the success of organizational learning implementation: A policy facet perspective. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 353–364.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 175–218.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*, 40(7), 27–32.
- Trmal, S. A., Bustamam, U. S. A., & Mohamed, Z. A. (2015). The effect of transformational leadership in achieving high performance workforce that exceeds organisational expectation: A study from a global and Islamic perspective. *Global Business and Management Research*, 7(2), 88.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28(3), 74–92.
- Warrick, D. D. (2011). The urgent need for skilled transformational leaders: Integrating transformational leadership and organization development. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 8(5), 11–26.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141–162.
- Weerawardena, J., O’Cass, A., & Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59(1), 37–45.
- Weese, W. J. (1994). A leadership discussion with Dr. Bernard Bass. *Journal of Sport Management*, 8(3), 179–189.
- Wu, H., Gordon, M. D., & Fan, W. (2010). Collective taxonomizing: A collaborative approach to organizing document repositories. *Decision Support Systems*, 50(1), 292–303.
- Wu, L., & Chen, J.-L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*.

- Yang, J. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83–90.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Zdaniuk, A., & Bobocel, D. R. (2015). The role of idealized influence leadership in promoting workplace forgiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 863–877.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39–52.